

Mentoring, das kleinste soziale Netzwerk *

Die Bezeichnung „Mentor“ findet ihren Ursprung im alten Griechenland. Mentor war der Lehrer und Erzieher von Telemachos, dem Sohn von Odysseus.

Das Wort Mentoring wird heute vor allem dann gebraucht, wenn sich eine ältere, erfahrene und etablierte Persönlichkeit zur Verfügung stellt, eine jüngere Person auf ihrem beruflichen Weg zu begleiten. Der Mentor übernimmt die Rolle eines grossen Bruders oder eines beratenden Onkels. Er stellt dem Mentee¹ (Schützling) seine Beziehungen zur Verfügung und berät ihn da, wo der Mentee noch keine oder zu wenig Erfahrung hat. Im richtigen Moment kann der Mentor auch dafür sorgen, die richtigen Kontakte herzustellen. Ein Mentor ist also eine Art „Coach“².

Mentoringprogramme sind in der Wirtschaft weit verbreitet. Sie werden seit den Achtzigerjahren in den USA durchgeführt und sind in den letzten Jahren auch bis nach Europa durchgedrungen. Unternehmen, die junge Führungskräfte fördern möchten, machen von Mentoringprogrammen Gebrauch. Auch an Universitäten sind Mentoringprogramme anzutreffen. So hilft ein Professor seinem Mentee, nach dem Studium eine Stelle zu finden oder sich innerhalb der Universität weiterentwickeln zu können. Mentoringprogramme sind oft auch dort anzutreffen, wo Frauen gefördert werden sollen.

Die Beziehung zwischen dem Mentor und seinem Mentee darf als kleines „Netzwerk“ betrachtet werden. Auf die Frage an diverse Netzwerkspezialisten, ob sie in ihrer Karriere einen Mentor hatten, antworteten zwölf der 17 Befragten mit „Ja“. Auf die Frage, was dieser Mentor in ihrer Karriere für eine Rolle gespielt habe (1 = keine Rolle, 10 = eine sehr grosse Rolle), haben die Netzwerkspezialisten mit einem Durchschnittswert von 7,5 geantwortet! Dabei handelte es sich, von einigen wenigen Ausnahmen abgesehen, um inoffizielle Mentoringsituationen und nicht um formelle, wie sie in manch einem Unternehmen anzutreffen sind.

***Beim vorliegenden Text über Mentoring handelt es sich um einen leicht zum Vortragszwecke abgeänderten Auszug aus der von Christian Dueblin verfassten Diplomarbeit für den Executive MBA 27 an der Hochschule St. Gallen zum Thema „Soziale Netzwerke“.**

¹Das Wort „Mentee“ ist in vielen Publikationen über Mentoring anzutreffen und soll hier, der Einfachheit halber, Ausdruck für die vom Mentor betreute Person sein.

² Das Wort „Coach“ heisst auf Deutsch übersetzt „persönlicher Betreuer“. Ein Coach ist jedoch im Gegensatz zum Mentor oft eine Person, die bestimmte Erfahrungen nicht selber gemacht hat. Des Weiteren steht ein Mentor seinem Mentee in der Regel emotional näher als ein Coach. Ein Coach kann in der Regel gegen Geld engagiert werden, was rechtlich einem Auftrags-Verhältnis entsprechen würde.

Das Resultat der Umfrage zeigt deutlich auf, dass Mentoren im Berufsleben einer jüngeren karriereorientierten Persönlichkeit eine herausragende Rolle spielen können, und dass die meisten erfolgreichen Menschen zu irgendeinem Zeitpunkt in ihrer Karriere von einer Person unterstützt worden sind. Viele Gesprächspartner räumten offen ein, dass ihre Karriere ohne Mentor anders bzw. ungünstiger verlaufen wäre.

Formelles und informelles Mentoring

Die Gespräche mit den Netzwerkspezialisten sowie die Auswertung des Fragebogens haben deutlich gemacht, dass sich Mentoring nicht erzwingen und nur schwer organisieren lässt. Zum einen muss der Mentor wirklich gewillt sein, eine jüngere Persönlichkeit weiterbringen zu wollen. Zum anderen muss er das Vertrauen in den Mentee gewinnen und an seine Fähigkeiten glauben. Diese beiden Grundvoraussetzungen können nur schwerlich organisiert oder formal angeordnet werden.

Voraussetzung für das Funktionieren einer Mentoringbeziehung ist nebst persönlichen Sympathien zwischen dem Mentor und dem Mentee das Potential des Mentees. Ein Mentor wird sich in der Regel nur dann als solcher zur Verfügung stellen, wenn er sich vom Mentee ein Bild gemacht hat und von dessen Fähigkeiten, Entschlossenheit etwas anzupacken, aber auch von seiner Loyalität ihm gegenüber überzeugt ist. Diese Grundvoraussetzungen sind in offiziellen Mentoringsituationen oft nicht gegeben. Die Gefahr eines „Missmatches“ ist deshalb sehr gross. Das Interesse des Mentors ist möglicherweise gar nicht wirklich vorhanden. Da er innerlich nicht überzeugt ist, wird er seine Funktion nicht voll wahrnehmen.

Möglich ist es auch, dass der Mentee nicht von den Qualitäten des Mentors überzeugt ist. Auch dann kann ein Mentoring nicht optimal funktionieren. Netzwerkspezialisten sehen hier eine Herausforderung für den Mentor: Ein Mentor muss mehrere Betriebe gesehen haben und eine grosse Erfahrung ausweisen. Nur so kann er einer anderen Person beratend zur Seite stehen. Ein guter Mentor ist derjenige, der in viele Bereiche Einblick gehabt hat und somit über beste Kontakte verfügt, die er seinem Mentee im richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stellen kann.

Der Mentor ergänzt die individuelle Sichtweise und bricht den Weg nach aussen. Ein guter Mentor sagt die Wahrheit und will die Beziehung nicht einfach pflegeleicht halten. Es herrscht zudem gegenseitige Wertschätzung. Ohne Letzteres ist eine Mentoringbeziehung von vornherein zum Scheitern verurteilt, was auf beiden Seiten zu grossen Enttäuschungen führen kann.

Wichtigste Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Mentoring

Die folgenden stichwortartig wiedergegebenen Voraussetzungen für ein optimales Mentoring haben sich aus diversen Gesprächen mit ausgewiesenen Netzwerkspezialisten herauskristallisiert und sollen an dieser Stelle aufgelistet werden:

- Die Chemie zwischen Mentor und Mentee muss voll und ganz stimmen.
- Der Mentee muss den Mentor schätzen und sich an dessen Erfolg orientieren.
- Der Mentee muss lernfähig sein und Ratschlägen Folge leisten können.
- Der Mentor muss von den Qualitäten des Mentees überzeugt sein.
- Der Mentor muss erfahren sein³.
- Ein guter Mentor versucht nicht, den Mentee zu verändern oder zu manipulieren⁴.
- Der Mentor muss Zeit haben und sich Zeit nehmen.
- Der Mentor muss auf den Mentee eingehen und sich in seine Haut versetzen können.
- Der Mentee darf in keinem Konkurrenzverhältnis zum Mentor stehen.
- Der Mentor muss Spass daran haben, sein Wissen weiterzugeben und allenfalls Kontakte zur Verfügung zu stellen.
- Sowohl der Mentor als auch der Mentee müssen ihre Ziele und Absichten offen legen⁵.
- Der Mentee muss geduldig und fähig sein, seine Erwartungshaltung kontrollieren zu können⁶.
- Mentor und Mentee müssen sich gegenüber absolut integer und loyal verhalten⁷.

³ Viele Gespräche haben gezeigt, dass Mentoren oft sehr viel älter sind als die Mentees. Dies ist ein wichtiger Punkt in einer Mentoring-Beziehung. Zum einen ist der Mentor mit fortschreitendem Alter erfahrener und zum anderen muss er, da er einen Grossteil seiner Karriere bereits hinter sich hat, dem Mentee nichts mehr vormachen.

⁴ Die zahlreichen Gespräche haben gezeigt, dass ein guter Mentor nur beratend zur Seite steht und allenfalls im richtigen Moment die richtigen Kontakte zur Verfügung stellt. Der Mentor wird aber nicht manipulativ tätig sondern orientiert sich an den Zielen und Wünschen seines Mentees.

⁵ Diverse Netzwerkspezialisten machten im Gespräch darauf aufmerksam, dass beide, sowohl Mentor als auch Mentee, ihre Absichten auf den Tisch legen müssen. Die gegenseitige Erwartungshaltung müsse geklärt werden. Nur so könne schlussendlich Vertrauen entstehen.

⁶ Die Erfahrung zeigt, dass ein Mentor gerade in dieser Beziehung einiges bewirken und beitragen kann. Jüngere Menschen haben es an sich, Probleme und Herausforderungen mit einem gewissen „Sturm und Drang“ anzugehen. Oft zeigt es sich aber, dass man in Bezug auf eine Karriere mit etwas Geduld und Weitsicht besser fährt. Gerade in diesem Zusammenhang sind Mentoren wichtige Ratgeber.

Die hier aufgezeigten Voraussetzungen für ein erfolgreiches „Mentoring“ zeigen klar, dass die Beziehung Mentor und Mentee nicht einfach herzustellen ist. Leichteste Störungen in der Beziehung zwischen den beiden Personen können schnell dazu führen, dass ein „Mentoring“ nicht funktioniert oder nicht den gewünschten Effekt hat. Diese Situation ist für den Mentor wie auch für den Mentee unbefriedigend und führt auf beiden Seiten zu Enttäuschung.

Fazit

Die Gespräche mit Spitzenmanagern und Netzwerkspezialisten haben gezeigt, dass sehr viele erfolgreiche Persönlichkeiten in einer Phase ihres Lebens von einem Mentor (meist sogar in mehreren Phasen von verschiedenen Mentoren) begleitet worden sind. Man kann an dieser Stelle deshalb festhalten, dass die Beziehung zwischen Mentor und Mentee wohl die wichtigste Netzwerkbeziehung in Bezug auf eine Karriere einer jüngeren Persönlichkeit darstellt und unbedingt gefördert bzw. wahrgenommen werden sollte.

Oberwil, im April 2008

Christian Dueblin

⁷ Viele Netzwerkspezialisten sehen im Gespräch über Mentoring und Netzwerke einen ganz zentralen Punkt. Beides könne nur dann richtig funktionieren, wenn eine Person vollkommen integer und loyal sei.